



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO SOBRE  
A GECEX BRASÍLIA**

**JAIRO LUIZ GROHE**

**RA Nº 2078073-3**

**PROFESSOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO**

**Brasília DF, Junho de 2008**

**JAIRO LUIZ GROHE**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO SOBRE  
A GECEX BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do Curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Prof.(a). Orientador (a): José Antonio R.  
do Nascimento

**Brasília DF, Junho de 2008**

**JAIRO LUIZ GROHE**

**GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: ESTUDO DE CASO SOBRE  
A GECEX BRASÍLIA**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do Curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília

Prof.(a). Orientador (a): José Antonio R.  
do Nascimento

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Professor Orientador  
José Antonio R. do Nascimento**

---

**Professor (a) Examinador (a)**

---

**Professor (a) Examinador (a)**

**Brasília DF, Junho de 2008**

A Deus, por sempre  
estar ao meu lado, iluminando  
meus caminhos e dando forças  
para encarar os desafios.

## Agradecimentos

A Deus por permitir a conclusão de mais essa etapa na minha vida.

A minha mãe, as minhas irmãs, aos meus cunhados, que mesmo à distância sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus amigos, que não se importaram em abrir mão da minha companhia durante a realização desse trabalho.

“O Senhor é meu pastor  
e nada me faltará” (Salmo 23.1)

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre o programa de Gestão de Desempenho por Competências implantado pelo Banco do Brasil. O trabalho tem como principal objetivo analisar o nível de envolvimento dos funcionários da Gecex Brasília com o programa de Gestão de Desempenho por Competências. A primeira parte do trabalho apresenta uma revisão da literatura, apresentando propósitos e benefícios de um sistema de avaliação de desempenho, conceitos sobre competência, origens, objetivos e processos de implantação de uma avaliação 360 Graus. A segunda parte do trabalho apresenta um estudo de caso realizado na Gerência de Comércio Exterior do Banco do Brasil. O levantamento de dados realizado por meio de um questionário aplicado aos funcionários demonstrou que o nível de interesse e comprometimento dos funcionários está abaixo do ideal. Após o estudo das etapas do programa de Gestão de desempenho por competências e a análise dos dados levantados, foi possível concluir que o programa precisa de alguns ajustes para que possa apresentar os resultados esperados pelo Banco do Brasil

**Palavras-chave:** Desempenho, Competências, Comprometimento, Gestão

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Histórico dos sistemas formais de avaliação do BB .....	26
Quadro 02 – Etapas do processo de Gestão por Competências .....	30
Quadro 03 - Distribuição dos funcionários dentro da Gecex .....	32
Quadro 04 – Distribuição do público alvo de acordo com a função.....	33
Quadro 05 – Faixa Etária .....	33
Quadro 06 – Sexo .....	33
Quadro 07 - Escolaridade .....	34
Quadro 09 – Tempo de Banco .....	34
Quadro 10 – Tempo de Gecex Brasília .....	35
Quadro 11 – O programa GDC como oportunidade de crescimento.....	35
Quadro 12 – O programa GDC como obrigação .....	35
Quadro 13 – Sobre o treinamento recebido .....	36
Quadro 14 – Tempo disponível .....	36
Quadro 15 – Atribuição de conceitos .....	36
Quadro 16 – Análise das questões .....	37
Quadro 17 – Necessidade de justificar os conceitos.....	37
Quadro 18 – Recebendo <i>Feedback</i> .....	37
Quadro 19 – Confiança nos avaliadores .....	38
Quadro 20 – Análise do desempenho .....	38



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema.....	10
1.2 Objetivo Geral.....	11
1.2.1 Objetivos Específicos.....	11
1.3 Justificativa .....	11
1.4 Estrutura .....	12
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
3.1 O que é Avaliação de Desempenho .....	14
3.2 Propósitos da avaliação de desempenho .....	15
3.3 Benefícios da avaliação de desempenho .....	16
3.4 A Gestão de Competências .....	16
3.5 Avaliação 360 Graus .....	18
3.5.1 Origens da Avaliação 360 Graus .....	19
3.5.2 Objetivos da Avaliação 360 Graus.....	20
3.5.3 Implementação da Avaliação 360 Graus .....	20
3.5.3.1 – Escolha do perfil e desenvolvimento do <i>feedback</i> .....	21
3.5.3.2 – Qualidade dos <i>feedbacks</i> fornecidos .....	21
3.5.3.3 – Processamento e utilização dos <i>feedbacks</i> pelo receptor .....	22
3.5.3.4 – Integração ao sistema de gestão de pessoas.....	23
3.5.4 – Limitações da avaliação 360 graus.....	23
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>25</b>

4.1 Gestão de Desempenho por Competências do Banco do Brasil .....	25
4.2 Plano de Desenvolvimento de Competências .....	30
4.3 Apresentação da Gecex Brasília .....	31
4.4 Apresentação dos dados .....	33
<b>5 DISCUSSÃO TEÓRICA .....</b>	<b>39</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>42</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CAMPO.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO A – CRONOGRAMA DAS ETAPAS .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO B – PLACAR DE DESEMPENHO.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO C – CONCEITOS RECEBIDOS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANEXO D – MODELO DE QUESTIONÁRIO NÍVEL GERENCIAL .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO E – MODELO DE QUESTIONÁRIO NÍVEL OPERACIONAL .....</b>	<b>50</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

As pessoas sempre estão envolvidas com algum tipo de avaliação de desempenho, ao comprar um computador novo o que mais interessa é saber seu desempenho, com um carro novo acontece a mesma coisa, as pessoas querem logo saber qual é a velocidade que ele pode desempenhar em uma estrada em boas condições. Para um professor, aplicar uma prova em seus alunos é uma forma de medir o desempenho dos alunos e seu próprio desempenho como professor, para um piloto de corridas uma pequena melhora no desempenho de seu carro pode significar a conquista do título ao final do campeonato.

No meio empresarial, em um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas e organizações precisam avaliar o desempenho de seus funcionários, para que elas possam saber onde estão seus pontos fortes e fracos na área de recursos humanos. Existem, diversos métodos de avaliação de desempenho para avaliar o desempenho de um indivíduo em determinado cargo, os métodos mais antigos apenas avaliavam o desempenho, enquanto os métodos atuais avaliam o desempenho e apontam onde estão os pontos fortes e fracos de cada indivíduo.

### **1.1 Tema**

Este trabalho aborda o sistema de desempenho desenvolvido e implantado pelo Banco do Brasil em 2005. Em linhas gerais, o programa de Gestão de Competências do Banco do Brasil busca medir o desempenho de seus funcionários e indicar os pontos onde o desempenho do funcionário deve ser desenvolvido.

Para o desenvolvimento deste trabalho a pergunta problema que surge é a seguinte: O Programa de Gestão de Desempenho por Competências do Banco do Brasil está apresentando os resultados esperados pelo Banco do Brasil?

Os resultados esperados pelo Banco do Brasil quando da criação do programa de Gestão de Desempenho por competências, estão descritos no capítulo 4.1 deste trabalho.

## **1.2 Objetivo Geral**

Para conseguir responder a essa pergunta o objetivo geral deste trabalho é analisar o nível de envolvimento e interesse dos funcionários do Banco do Brasil com o programa Gestão de desempenho por competências implantado pelo Banco do Brasil.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

Com o intuito de auxiliar na solução do problema acima descrito foram destacados os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

- a) Fazer um levantamento do perfil dos funcionários da Gecex Brasília;
- b) Mapear o nível de envolvimento dos funcionários com o programa de gestão de competências;
- c) Descobrir se os funcionários conhecem os objetivos do programa;
- d) Descrever o funcionamento da gestão de desempenho por competências do banco do Brasil.

## **1.3 Justificativa**

A relevância deste trabalho aparece no momento em que ele auxilia a administração da Gecex Brasília na obtenção de um panorama sobre o comprometimento e interesse dos funcionários com o programa, e auxilia o Banco do Brasil no aprimoramento de seu Programa de Gestão de Desempenho por Competências, tendo em vista que por se tratar de uma empresa de economia mista, o Banco do Brasil só pode contratar funcionários através de concurso público, e na maioria das vezes esses funcionários não têm as qualificações exigidas pelas diversas áreas do Banco, ou quando as tem, demoram em conseguir desenvolver essas habilidades na área correspondente. Junto à comunidade acadêmica este trabalho pode auxiliar em futuras pesquisas sobre a aplicabilidade da Gestão de Desempenho por Competências.

## **1.4 Estrutura**

Este trabalho está dividido em cinco etapas, onde a primeira apresenta os objetivos gerais e específicos do trabalho, sua justificativa e estrutura. A segunda parte do trabalho falará sobre a metodologia de pesquisa utilizada na confecção do trabalho e no levantamento de dados junto aos funcionários da Gecex Brasília. A terceira parte do trabalho fará o embasamento teórico, falando sobre de avaliação de desempenho, Competências e Gestão de Competências. A última parte deste capítulo abordará a avaliação 360 Graus, desde suas origens passando por seus objetivos, implantação e limitações. A quarta parte do trabalho apresentará o estudo de caso, neste capítulo será descrito o funcionamento do Programa de Gestão de Competências do Banco do Brasil, será feita uma apresentação da Gecex Brasília e a apresentação análise dos dados coletados juntos aos funcionários da Gecex. A quinta fará a discussão teórica e a sexta parte trará a conclusão do trabalho, apontando possíveis respostas para a pergunta problema.

## 2 METODOLOGIA

Segundo Nérici (1978, *apud* LAKATOS & MARCONI 2004, p.45), “método é o conjunto coerente de procedimentos racionais ou prático-racionais que orienta o pensamento para serem alcançados conhecimentos válidos”.

Segundo Gil (2002) uma pesquisa pode ser classificada de duas maneiras, quando à seus objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa) e quanto à seus procedimentos técnicos (pesquisa bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, estudo de campo, entre outros).

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, este trabalho está dividido em duas partes, em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que foi utilizada com o objetivo de criar um embasamento teórico para o trabalho. Em um segundo momento, o trabalho foi feito a partir de um estudo de campo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros de administração, mais especificamente na área de gestão de pessoas. Os principais autores utilizados foram Idalberto Chiavenato, Joel Souza Dutra, Victor Vroom, Germano Glufke Reis e Stephen P. Robbins. As obras utilizadas estão descritas no capítulo 6 deste trabalho.

A realização do estudo de campo ocorreu na Gecex Brasília, por meio da aplicação e análise de um questionário que foi distribuído entre os funcionários no dia 28 de Abril. Os critérios utilizados para a distribuição do questionário e para a definição do tamanho da população pesquisada estão descritos no capítulo 4.3 deste trabalho. O questionário utilizado na pesquisa de campo pode ser consultado no apêndice A, na página 44.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será abordado um pouco da história da avaliação de desempenho, desde seus primórdios até as mais novas técnicas de avaliação de desempenho utilizadas pelas empresas. Serão abordados também, o conceito de avaliação de desempenho, seus propósitos e benefícios. Este capítulo abordará também a Gestão de Competências e a avaliação 360 Graus, que são ferramentas modernas de avaliação de desempenho, cada vez mais utilizadas pelas organizações.

Nas empresas e organizações o assunto Avaliação de desempenho, somente ganhou destaque nas últimas décadas, mas as práticas de avaliação de desempenho estão presentes na sociedade há muito mais tempo. Segundo Chiavenato (2006), já na Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas para avaliar o desempenho de seus jesuítas.

Com o surgimento da Escola da Administração Científica, no início do Século XX, a máquina passou a ser considerada como fator mais importante na produtividade da empresa, todos os programas avaliavam o desempenho das máquinas, sendo que o homem deveria adaptar seu desempenho ao desempenho da máquina.

#### **3.1 O que é Avaliação de Desempenho**

Quando falamos em avaliação de desempenho não estamos interessados em desempenho geral, mas no desempenho de uma pessoa em determinado cargo. Esse desempenho varia de pessoa para pessoa, e pode ser condicionado por inúmeros fatores, como por exemplo, o valor das recompensas a serem recebidas por um bom desempenho no cargo. Se a pessoa tiver a percepção de que seu desempenho no cargo está diretamente relacionado com o valor das recompensas, maior será o volume de esforço que a pessoa está disposta a realizar.

Para Chiavenato (2006, p.259) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial desenvolvimento futuro”

### 3.2 Propósitos da avaliação de desempenho

Em um mundo cada vez mais competitivo e ágil, as empresas precisam buscar diversas formas de sobrevivência, fator importante nesse contexto é o desempenho de seus funcionários. Por esse motivo, planos de avaliação de desempenho tornaram-se prática padrão na maioria das organizações.

Segundo Vroom (1997), os planos de avaliação de desempenho geralmente são elaborados para atender três necessidades, uma das organizações e duas do indivíduo.

1. Fornecer julgamentos sistemáticos que justifiquem aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo rebaixamentos e demissões.
2. Dar *feedback* ao funcionário sobre seu desempenho no cargo, sobre suas atitudes e habilidades.
3. Determinar os pontos fortes e fracos do indivíduo no desempenho de seu cargo, servindo de guia para seu aprimoramento profissional.

Para Chiavenato (2006), a avaliação de desempenho é um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, sendo esse seu objetivo básico. Ainda segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho pode ainda ser dividida em duas partes em matéria de objetivos:

1. *Objetivos Intermediários* – Adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria nas relações entre superiores e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; conhecimento dos padrões de desempenho da organização; retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.
2. *Objetivos fundamentais* – Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; desenvolver o potencial dos indivíduos a ponto de torná-los uma importante vantagem competitiva; fornecer oportunidades de desenvolvimento dos indivíduos de acordo com os objetivos da organização.



### 3.3 Benefícios da avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (2006), um programa de avaliação de desempenho quando bem montado, coordenado e implantado corretamente, pode trazer benefícios a curto, médio e longo prazos. Tendo como principais beneficiários o indivíduo, o gerente, a organização e a comunidade.

- 1- *Benefícios para o gerente* – com um bom programa de avaliação de desempenho, o gerente pode avaliar de maneira menos subjetiva seus subordinados, uma vez que o programa lhe oferece diretrizes a serem seguidas; poder dar uma melhor orientação aos subordinados com o objetivo de alcançar um melhor desempenho.
- 2- *Benefícios para o subordinado* – conhecer as regras do jogo, saber o que a organização valoriza em seus funcionários; conhecer quais as expectativas de seu superior, seus pontos fortes e fracos sob a ótica de seu chefe; saber quais providências seu superior está tomando para o aperfeiçoamento de seu desempenho, e quais as providências a serem tomadas por conta própria.
- 3- *Benefícios para a organização* – a empresa consegue avaliar seu potencial humano, no curto, médio e longo prazos e definir qual a contribuição de cada empregado; identifica os funcionários que precisam de treinamentos e aqueles que têm condições de serem promovidos ou transferidos; dinamiza sua política de recursos humanos, estimulando a produtividade e melhorando o clima organizacional.

### 3.4 A Gestão de Competências

As formas como as organizações efetuam sua gestão de pessoas vem passando por profundas transformações, que são motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de Gestão de Pessoas, frente às necessidades e expectativas atuais das empresas. Os modelos tradicionais de Gestão de Pessoas têm suas origens nos movimentos de administração científica.

Para Dutra (2004), a falência dos modelos tradicionais de gestão de pessoas foi motivada pelas pressões que surgiram na década de 60 e consolidaram-se no início dos anos 80. A globalização, a turbulência crescente dos mercados, a complexidade cada vez maior das organizações e das relações comerciais passou a

exigir das empresas profissionais mais autônomos e com maior iniciativa.

Atendendo a essas novas necessidades, as organizações deram mais liberdade e autonomia para os indivíduos em busca da agilidade e flexibilidade nos processos decisórios. Em contraponto a esse aumento de responsabilidades, veio o aumento da pressão sobre os indivíduos, para que eles tenham um comprometimento cada vez maior com a organização.

Para atender a essas novas expectativas das empresas, as pessoas passaram a exigir das organizações um novo conjunto de necessidades: mais espaço para seu desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto.

No final dos anos 80 e início dos anos 90, surgia um novo fenômeno no campo da gestão de pessoas, as organizações começaram a observar que alguns gestores avaliavam seus subordinados em função do valor que agregavam às suas atribuições em determinado cargo, e não apenas seu desempenho, surgia nesse momento o conceito de competência. Segundo Fleury (2000, *apud* DUTRA, 2004), a base desse conceito é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa utilizava seu estoque de conhecimentos em determinado contexto, de modo a agregar valor para o meio no qual ela se inseria.

Com o passar do tempo foram surgindo inúmeros conceitos que tentam definir o que vem a ser competência, conforme Velde (2000, *apud* BITENCOURT e BARBOZA, 2004), existem concepções diferenciadas, por vezes contraditórias, sobre a noção de competência.

Conseguir definir com clareza o que é competência, não é tarefa fácil para as organizações, uma vez que existem várias correntes de pensamento, que procuram definir competências através dos mais variados métodos.

Segundo Dutra (2004, p.24), quando uma organização passa a trabalhar sua gestão de pessoas com base nas competências, existe uma intensa troca de competências entre organização e indivíduo, para que essa troca possa gerar os resultados esperados, é preciso que as competências individuais estejam alinhadas

com as competências organizacionais.

Para Mills et al. (2002, apud DUTRA, 2004) as competências organizacionais podem ser divididas nas seguintes categorias:

- a) **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- b) **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- c) **Competências de unidades de negócio:** pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- d) **Competências de suporte:** atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- e) **Capacidade dinâmica:** condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

### 3.5 Avaliação 360 Graus

As organizações têm mostrado grande interesse em desenvolver ferramentas de avaliação de desempenho, dentre elas a Avaliação 360 Graus vêm ganhando destaque, uma vez que apresenta vantagens em relação a outras ferramentas de avaliação de desempenho.

Para Reis (2000), a Avaliação 360 Graus é uma técnica na qual os participantes do programa recebem *feedbacks* de várias fontes, geralmente seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*.

Por se tratar de uma ferramenta relativamente nova, muitas empresas enfrentam dificuldades na hora de sua implantação, que deve ser muito bem estudada e adaptada à realidade de cada empresa. Um erro muito comum nas organizações é adotar a Avaliação 360 Graus apenas porque seus concorrentes já o fizeram, sem ponderar contexto, objetivos, implicações e limitações.

Na maioria das empresas a Avaliação 360 Graus está vinculada ao desenvolvimento de lideranças, embora em alguns países esteja crescendo a vinculação da Avaliação 360 Graus a programas de remuneração, promoção e avaliação formal de desempenho.

Mesmo com o crescente interesse das organizações pela Avaliação 360 Graus, ainda é pequeno o número de artigos e livros publicados sobre o assunto, a maioria das informações sobre resultados e impactos da implantação da Avaliação 360 Graus encontram-se com as empresas que já utilizam a Avaliação 360 Graus como ferramenta de avaliação de desempenho.

### **3.5.1 Origens da Avaliação 360 Graus**

Segundo Waldman et al. (1997, *apud* REIS, 2003), as raízes da Avaliação 360 Graus estão ligadas ao movimento de relações humanas dos anos 50 e 60, e a prática do Desenvolvimento Organizacional. Um dos instrumentos utilizados questionário de avaliação, utilizado para identificar e discutir diferentes percepções dentro de um mesmo grupo, buscando soluções de melhoria.

Lepsinger e Lucia (1997, *apud* REIS, 2003, p.51) “ressaltam que, a partir da década de 50, duas idéias centrais passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações.” Enquanto a administração por objetivos passou a focar o processo de *feedback*; por outro, pesquisas na área de motivação e satisfação no trabalho passaram estabelecer relações entre *feedbacks* recebidos com produtividade e satisfação com o trabalho.

Em 1975 Hackman e Olham (1975, *apud* REIS, 2003, p.51), “propuseram um modelo para a análise das características do trabalho que podem interferir na motivação e no desempenho de quem o executa.” O modelo apresenta um diagnóstico que utiliza cinco variáveis: diversidade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Segundo Reis (2003, p.52), “entre os anos 60 e 70, experiências com *feedbacks* em empresas tiveram como principal objetivo melhorar a precisão do *feedback* e amplitude das informações por ele disponibilizadas.” Algumas pesquisas

realizadas no início dos anos 80 estimularam a geração de experiências mais estruturadas com feedbacks de múltiplas fontes.

Apenas na década de 90, as experiências com a Avaliação 360 Graus começaram a ser pesquisadas com mais intensidade, principalmente para compreender seus impactos no ambiente organizacional.

### **3.5.2 Objetivos da Avaliação 360 Graus**

Cada organização pode escolher diferentes objetivos a serem alcançados com a implantação de uma Avaliação 360 Graus, mas alguns objetivos alcançados ao final de cada ciclo de avaliação são comuns a todas as organizações. Entre esses objetivos podemos citar a utilização do *feedback* de maneira mais séria pelos membros da organização, uma melhor compreensão das demandas organizacionais em relação ao comprometimento e desempenho do indivíduo.

Para Reis (2003) é possível apontar três premissas que têm orientado os estudos a respeito dos processos de avaliação de desempenho com múltiplas fontes:

- 1) O *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser utilizados como instrumento de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança;
- 2) *Feedbacks* originados de diferentes fontes permitem compreensão mais completa e clara dos impactos dos próprios comportamentos no ambiente organizacional;
- 3) Os resultados comportamentais dependerão basicamente de três fatores: diferenças individuais, de empenho pessoal e de um ambiente organizacional favorável à mudança.

### **3.5.3 Implementação da Avaliação 360 Graus**

Como já foi citado no capítulo 3.5, a Avaliação 360 Graus tem como base o *feedback* vindo de múltiplas fontes, como por exemplo, superiores, pares e subordinados, esses *feedbacks* geralmente são utilizados como base para construção de um plano de desenvolvimento pessoal, ou para orientar o

comportamento e desempenho do indivíduo de acordo com as expectativas da organização.

Segundo Conger et al. (1999, *apud* REIS, 2003), os cuidados-chave que devem ser tomados na implementação da Avaliação 360 Graus, para que os resultados obtidos pela organização sejam confiáveis são: Escolha do perfil e desenvolvimento do instrumento de *feedback*; qualidade dos *feedbacks* fornecidos; processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor; integração ao sistema de gestão de pessoas.

#### **3.5.3.1 – Escolha do perfil e desenvolvimento do *feedback***

O processo inicia quando a organização define os atributos desejados para cada cargo e função existentes dentro da organização, esse processo geralmente envolve os principais gestores da empresa. Cabe a organização definir quais serão os critérios utilizados para a criação de cada perfil desejado.

Após a definição dos critérios a serem utilizados para a criação dos perfis, a organização poderá selecionar o tipo de questionário que melhor se adapta a seus objetivos, como por exemplo, um questionário baseado em uma escala de frequência.

Segundo Van Velsor (1998, *apud* REIS 2003, p.62), “qualquer que seja o instrumento utilizado é preciso certificar-se de que ele seja efetivamente capaz de fornecer as informações esperadas.” Testes de validação devem ser conduzidos a fim de que sejam identificados possíveis erros, como por exemplos, a aplicação em um grupo piloto, antes de sua aplicação em toda a organização.

#### **3.5.3.2 – Qualidade dos *feedbacks* fornecidos**

Na maioria das avaliações por múltiplas fontes, os *feedbacks* são fornecidos por 03 a 10 pessoas, mas esse número pode ser maior ou menor, dependendo da complexidade da organização. Quanto maior for o número de fontes, maior será a confidencialidade dos respondentes. A confidencialidade dos *feedbacks* é fator muito

importante para garantir a sua qualidade, especialmente em ambientes onde as pessoas não estejam acostumadas a lidar com *feedbacks* abertos.

Outro ponto importante para a qualidade dos *feedbacks* é a forma como serão escolhidas as fontes. Caso a escolha das fontes fique por conta do próprio receptor, ele pode escolher fontes que tenham maior afinidade com ele, comprometendo assim o resultado final dos *feedbacks*.

Segundo Waldman et al. (1997, *apud* REIS, 2003), alguns erros cometidos pelos emissores de *feedbacks* podem alterar seus resultados, uma fonte pode ser excessivamente rigorosa ou benevolente demais em suas respostas, em função de expectativas sobre como serão utilizados seus *feedbacks*. Em contrapartida, alguns emissores podem utilizar apenas a parte média da escala, para não precisarem assumir algum posicionamento com relação aos comportamentos avaliados.

Para Van Velsor (1998, *apud* REIS, 2003), é necessário que haja uma preparação dos emissores para o processo, que deve explicar os objetivos e o contexto, procurando dar sentido, credibilidade e clareza ao processo. Uma das barreiras à implementação do processo é a ansiedade gerada pelas dúvidas sobre como as informações serão utilizadas.

### **3.5.3.3 – Processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor**

De nada adianta a implantação de um sistema de avaliação de múltiplas fontes, se o receptor não aproveitar de maneira séria os *feedbacks* recebidos. Para Dalton e Hollenbeck (1996, *apud* REIS, 2003), o comprometimento do receptor para com os resultados dos *feedbacks* depende de um conjunto de percepções:

- a) De que as fontes têm competência para emitir os *feedbacks*, realizando avaliações realísticas e objetivas;
- b) De que os atributos que guiam o processo e também os *feedbacks* recebidos, sejam úteis e façam sentido, que tenham significado para seu desenvolvimento profissional, tanto dentro como fora da organização;
- c) De que os comportamentos que compõem o perfil sejam realizáveis e que seus atributos possam efetivamente ser trabalhados e realizados.

No final do processo, as organizações esperam que os colaboradores sejam capazes de identificar seus pontos fortes e fracos, além de elaborar um plano de desenvolvimento pessoal, mas para que isso ocorra, é preciso que a organização ofereça um suporte ao indivíduo, como por exemplo, treinamentos para as áreas onde o indivíduo apresenta deficiências.

#### **3.5.3.4 – Integração ao sistema de gestão de pessoas**

Para Ulrich (1998, *apud* REIS, 2003), não é possível imaginar a Avaliação 360 Graus isolada de outras práticas de gestão de pessoas, os processo de seleção, remuneração, desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, entre outros, devem estar integrados e orientados em função das estratégias organizacionais.

Segundo Dalton (1998, *apud* REIS), um ponto bastante discutido e controverso é a forma como deve ocorrer à vinculação com as políticas e práticas de remuneração. Tem sido forte o enfoque que propõem utilizar a Avaliação 360 Graus apenas com os objetivos de desenvolvimento profissional, isolado das avaliações de desempenho, promoções e salários, uma vez que várias empresas tiveram experiências negativas quando tentaram fazer vinculações dessa natureza.

#### **3.5.4 – Limitações da avaliação 360 graus**

Embora a maioria das organizações apresente resultados otimistas sobre a Avaliação 360 Graus, algumas pesquisas mostram que esse tipo de avaliação possui algumas limitações.

Normalmente, uma pessoa que precisa realizar algumas mudanças comportamentais em função dos *feedbacks* recebidos, depende na maioria das vezes, de sua própria força de vontade para colocar essas mudanças em prática.

Outra limitação pode ser a falta de estrutura oferecida pela organização para que essa mudança ocorra, podemos usar como exemplo, um gerente que percebe através de seus *feedbacks* recebidos que precisa aprimorar suas habilidades de comunicação com seus subordinados, mas devido às metas que recebeu da organização, não possui tempo necessário para seu aprimoramento.



Por mais que os sistemas informatizados de avaliação facilitem, agilizem e dêem credibilidade ao processo, ele sempre terá certo grau de subjetividade nas avaliações, uma vez que o comprometimento das pessoas com o processo varia de acordo com cada indivíduo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O presente estudo de caso foi realizado na Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior de Brasília (Gecex Brasília), que é uma unidade de apoio da Diretoria de Comércio Exterior do Banco do Brasil. O estudo de caso teve como objetivo principal analisar o nível de envolvimento e interesse dos funcionários do Banco do Brasil com o programa Gestão de desempenho por competências implantado pelo banco.

Este capítulo está dividido em cinco partes, a primeira apresentará o funcionamento do sistema de avaliação de competências implantado pelo banco; a segunda parte apresenta o Plano de Desenvolvimento de Competências; a terceira parte apresentar a Gecex Brasília, mostrando sua estrutura, área de atuação e um breve histórico de sua situação; a quarta parte trata da apresentação dos dados colhidos junto aos funcionários da Gecex; a quinta e última parte do capítulo faz a análise dos dados e as considerações finais sobre o estudo de caso.

### **4.1 Gestão de Desempenho por Competências do Banco do Brasil**

As informações apresentadas neste capítulo foram retiradas da Cartilha Auto-Instrucional Gestão de Desempenho por Competências, que foi desenvolvida pelo Banco do Brasil em 2005, quando da ocasião da implantação do programa de gestão de desempenho por competências.

O Banco do Brasil avalia o desempenho dos funcionários desde a década de 60, durante todo esse tempo, os sistemas de avaliação acompanharam as mudanças sofridas pelas empresas. A avaliação de desempenho nos moldes como existe hoje, teve início no Banco do Brasil em 1982 e se chamava ADF (Avaliação de Desempenho Funcional), e já trazia grandes avanços em relação aos modelos de avaliação anteriores.

Em 1998 foi lançada a GDP (Gestão de Desempenho Profissional), cujo objetivo era direcionar a aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento das metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida.

No segundo semestre de 2005 o Banco implantou a Gestão de Desempenho Profissional por Competências, cujo principal foco é o atingimento de metas, desenvolvimento de competências e planejamento da carreira dos funcionários do Banco.

Ano	Sistema	Foco da Avaliação	Sentido da Avaliação	Ciclo
1960	Boletim de Informações – 42 Pontos	Comportamento	Descendente	Anual
1972	FIA – Ficha Individual de Avaliação	Comportamento	Descendente	Anual, com acompanhamento trimestral
1983	ADF – Avaliação de Desempenho Funcional	Comportamento	Descendente	Semestral
1998	GDP – Gestão de Desempenho Profissional	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + fatores comportamentais	Descendente e Ascendente (Pesquisa de Clima)	Semestral
2005	GDP por Competências	Desempenho = atingimento de resultados por meio do cumprimento de metas + desenvolvimento de competências e planejamento de carreira	Múltiplas Fontes: Descendente, Ascendente, Lateral e Auto-avaliação	Semestral

Quadro 01 - Histórico dos sistemas formais de avaliação do BB

Fonte: Gestão de Desempenho por Competências – Cartilha auto-instrucional

Para que a implantação da nova GDP por Competências o Banco do Brasil trabalhou baseado em três pilares que deveriam ser seguidos, esses pilares estão explicitados a seguir:

- a) **Objetivos** – disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários; direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e para o crescimento profissional do funcionário; democratizar as relações de trabalho.
- b) **Premissas** – o sistema deve contribuir para Empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos em sua estratégia; desenvolver competências necessárias para que a Empresa possa cumprir sua missão e ajustar-se às

mudanças estratégicas demandadas pelo mercado; as competências dos funcionários devem ser desenvolvidas e aprimoradas em um processo orientado e contínuo; a exigência quanto ao desempenho do funcionário deve ser diferente, de acordo com seu papel ocupacional e com a responsabilidade do cargo que ocupa; o sistema deve integrar indicadores financeiros e não financeiros e objetivos de curto e longo prazo; o sistema não deve se constituir em um instrumento de coerção ou punição.

- c) **Resultados Esperados** – contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais; possibilitar a melhoria permanente do atendimento ao cliente; contribuir para o desenvolvimento profissional; estimular o desempenho excelente; vincular os objetivos dos funcionários aos objetivos de sua unidade e do Banco; permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo; possibilitar a auto-análise e estimular o autodesenvolvimento; auxiliar o gestor no gerenciamento do desempenho de sua equipe; gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas.

Podem participar do processo de GDP por Competências todos os funcionários da carreira Administrativa, de serviços auxiliares e da carreira técnico-científica que trabalharam no mínimo 90 dias no período avaliatório, que é semestral (Janeiro a Junho e Julho a Dezembro), coincidindo com o ciclo de negócios do Banco.

A GDP por Competências considera que o desempenho do funcionário é constituído por suas competências e pelos resultados gerados com a aplicação dessas competências em sua atuação profissional. Avalia-se em que nível as competências dos funcionários são expressas em suas ações no trabalho e a contribuição que essas ações trazem para os resultados de sua unidade.

A avaliação é feita a partir de cinco perspectivas, correspondentes aos focos de interesse da Empresa que precisam de acompanhamento constante: *financeira, clientes, processos internos, comportamento organizacional e sociedade*.

Essa mensuração orienta a busca pelo equilíbrio das ações empresariais, necessário para manter o nível de competitividade do Banco e garantir a sua

capacidade de criar valor para acionistas, clientes, funcionários e sociedade, conforme explicitado em sua missão.

As cinco perspectivas citadas acima são mensuradas com base em duas dimensões:

**Metas** – os pontos da avaliação vêm de informações geradas por sistemas do Banco (ADMIN e ORC, dentro outros) e por pesquisas (ISC – Índice de Satisfação do Cliente, e outras).

a) **Competências** – a dimensão Competências recebe os pontos das avaliações feitas por diversas fontes: *superior, pares (colegas), subordinados e auto-avaliação*.

Na dimensão *metas*, as avaliações são objetivas, pois são definidas pelos resultados alcançados pela unidade ou pela Empresa. Na dimensão *competências*, as avaliações estão permeadas pela subjetividade dos avaliadores, essas subjetividades, porém, são balanceadas por serem originadas de múltiplas fontes.

Conforme citado no capítulo 3.4, vários são os conceitos que tentam definir competências. Para a implantação da GDP por Competências, o Banco do Brasil definiu competência como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressadas no desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional.

Para que esse conceito seja melhor compreendido pelos funcionários, o Banco apresentou definições para os três elementos constitutivos do conceito de competência:

- **Conhecimento** – se refere ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo;
- **Habilidade** – se refere ao saber como fazer alguma coisa;
- **Atitudes** – se refere ao querer fazer algo.

Na GDP por Competências, os funcionários são avaliados a partir de um modelo de desempenho desenhado pelo Banco, esse modelo é constituído por um conjunto de competências, definidas como necessárias para que ele atue em um

mercado muito competitivo e cumpra seus compromissos como empresa. As competências a serem avaliadas são classificadas em:

- **Fundamentais** – são 10 e devem ser expressadas por todos os funcionários. Essas competências estão distribuídas em cinco perspectivas; *financeira, clientes, comportamento organizacional, processos internos e sociedade*.
- **Específicas** – variam de acordo com a área de atuação na unidade e com o papel ocupacional desempenhado.
- **Gerenciais** – são cinco e devem ser expressadas pelos gerentes na perspectiva Comportamento Organizacional.

Uma das estruturas básicas da GDP por Competências do Banco do Brasil é a avaliação por múltiplas fontes, ou Avaliação 360 Graus, as múltiplas fontes da avaliação implantada pelo Banco são identificadas no sistema como; *superior, pares, subordinados e auto-avaliação*. Cada uma dessas fontes contribui de forma eqüitativa para a pontuação final recebida pelo avaliado.

Todos os funcionários do Banco fazem auto-avaliação, avaliarão o superior e os pares (exceto em equipes de até três pessoas), sendo que o sistema sorteia aleatoriamente os pares avaliadores, sendo que o que determinar a condição de par é a vinculação a um mesmo avaliador (superior), independente de pertencerem ao mesmo nível hierárquico.

Para dar mais credibilidade ao sistema e mais tranquilidade ao funcionário que está avaliando seus pares ou seu superior, seu anonimato fica preservado, sendo que fica a cargo do avaliador sua identificação junto a seus avaliados, colocando seu nome nas anotações ou dirigindo-se pessoalmente a eles. O sistema só identifica o avaliador quando este ocupar o papel de gestor da equipe.

O quadro a seguir irá demonstrar as etapas do processo de Gestão por Competências, que foram divididas pelo banco em três etapas, que possuem data de início e término para cada ciclo avaliatório.

Planejamento	Acompanhamento	Encerramento
Seleção dos avaliados pelo gestor da equipe	Acompanhamento dos avaliados	Atribuição de conceitos
Definição das competências e apresentação dos pares	Registro de anotações	Verificação do placar
Acordo de trabalho		Elaboração do PDC
Acordo de equipe		

Quadro 02 – Etapas do processo de Gestão por Competências

Fonte: Curso – Gestão de Desempenho por Competências – Cartilha auto-instrucional

## 4.2 Plano de Desenvolvimento de Competências

Os dados apresentados neste capítulo foram retirados da cartilha auto-instrucional Gestão de Desempenho por Competências, publicada pelo Banco do Brasil em 2005.

O PDC (Plano de Desenvolvimento de Competências) complementa o processo de gestão do desempenho profissional, seu objetivo é auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional.

O PDC é elaborado semestralmente pelo funcionário após o encerramento de cada ciclo avaliatório, depois de consolidadas todas as informações. Quando o funcionário acessar o PDC, o sistema identificará se houve ou não desempenho abaixo do esperado em alguma competência. Caso tenha ávido, será oferecido um questionário com 14 perguntas objetivas, para ajudar na identificação das possíveis causas de lacunas de desempenho, as respostas desse questionário são sigilosas e irão gerar sugestões de aperfeiçoamento.

Quando mais de 30% dos funcionários de uma equipe respondem o questionário, o sistema tabula as respostas e gera também para o gerente da equipe sugestões de ações para promover o desenvolvimento de seus funcionários.

O sistema PDC oferece ao funcionário relacionamento com outros sistemas do Banco, como por exemplo: TAO EDUCA E BIB (BIBLIOTECA). Esses sistemas oferecem suporte para que o funcionário possa definir as ações a serem tomadas para seu desenvolvimento profissional. Essas ações podem ser:

- a) **Planejar** ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área de atuação do funcionário ou em outras áreas do Banco;
- b) **Solicitar** ações de capacitação, através de cursos presenciais ou auto-instrucionais, livros ou vídeos;
- c) **Analisar** as competências exigidas em outras áreas e, a partir dessa reflexão, repensar sua trajetória profissional;
- d) **Consultar** oportunidades de ascensão profissional de acordo com seu plano de carreira.

#### 4.3 Apresentação da Gecex Brasília

A Gecex Brasília é uma unidade de apoio da Diretoria de Comércio Exterior do Banco do Brasil, sua principal função é a de oferecer aos clientes do banco serviços e produtos de comércio exterior desenvolvidos pela Diretoria de Comércio Exterior. A área de atuação da Gecex é composta pelos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins, Rondônia e Distrito Federal.

A base de clientes da Gecex Brasília é composta de pessoas físicas e jurídicas que precisam de serviços e produtos de comércio exterior, os serviços e produtos oferecidos pela Gecex Brasília são os seguintes: câmbio pronto de exportação e importação, câmbio pronto de compra e venda financeira, serviços de cobrança internacional, empréstimos, financiamentos, assessoria e consultoria.

No seu quadro de funcionários a Gecex conta em Abril de 2008 com 40 funcionários concursados, dois contratados, oito estagiários e seis menores aprendizes, perfazendo um total de 57 pessoas. Esse total de funcionários está distribuído em equipes, conforma quadro a seguir:



EQUIPE	FUNCIONÁRIOS	ESTAGIÁRIOS	MENORES
MESA DE PRECIFICAÇÃO	05	00	00
EXPORTAÇÃO	04	01	02
IMPORTAÇÃO	04	01	01
FINANCEIRO	04	03	01
DÍVIDA EXTERNA	05	00	00
CONSULTORIA	03	00	00
ASSESSORIA	04	02	00
ADMINISTRATIVO	04	01	02
GERENTES DE NEGÓCIOS	05	00	00
ADMINISTRAÇÃO	02	00	00
RECEPÇÃO	02	00	00
TOTAL	42	08	06

Quadro 03 - Distribuição dos funcionários dentro da Gecex

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – aplicativo ARH

Do total de 40 funcionários da Gecex, cinco são Gerentes de Negócios Internacionais, sendo que apenas o Gerente de Negócios Internacionais que atende o DF trabalha dentro da Gecex Brasília, os demais estão baseados nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Rondônia e Tocantins. A principal função desses gerentes é a prospecção de novos negócios para o banco junto aos clientes.

No ano de 2007, a Gecex Brasília movimentou um volume de aproximadamente 24 bilhões de dólares americanos, devido a esse volume, e à complexidade das operações, a Gecex precisa contar com uma equipe altamente especializada e motivada, para que o serviço oferecido aos clientes seja o melhor possível, já que qualquer erro pode causar um enorme transtorno ao cliente e trazer prejuízos para o banco.

Para a elaboração do estudo de caso, foi aplicado um questionário composto por 16 questões objetivas, que ajudou a traçar o perfil dos funcionários e tentou descobrir qual o nível de envolvimento e interesse dos funcionários do Banco do Brasil com o programa Gestão de Desempenho por Competências.

Este questionário foi aplicado aos funcionários concursados do nível operacional e de gerência média, foram excluídos da pesquisa os gerentes de negócios internacionais, a administração da agência, os contratados, os contínuos, os estagiários e os menores aprendizes.

Ficaram de fora também os funcionários que estavam de férias ou afastados por licença saúde. Em razão do critério escolhido, o questionário foi aplicado em 21 funcionários, que detêm diferentes funções dentro da Gecex, essas funções estão descritas no quadro a seguir:

Função	Analista Financeiro	Gerente de Operações	Assistente B	Auxiliar Administrativo	Posto Efetivo
Quantidade	04	04	15	01	06

Quadro 04 – Distribuição do público alvo de acordo com a função

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – aplicativo ARH

#### 4.4 Apresentação dos dados

Para que o objetivo principal e os objetivos específicos deste trabalho, que estão descritos no capítulo 1 fossem alcançados, foi realizado um questionário (Apêndice A) com os funcionários da Gecex Brasília que se enquadravam no público alvo da pesquisa, conforme critérios estabelecidos no capítulo 4.3 deste trabalho. O questionário foi aplicado nos dias 28 e 29 de Abril de 2008 e apresentou os seguintes resultados.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
18 a 25 anos	04	19%
26 a 33 anos	11	52%
34 a 41 anos	03	14%
42 anos ou mais	03	14%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 05 – Faixa Etária

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

No quadro 05 podemos ver que a maioria (52%) dos funcionários da Gecex está situada na faixa de 26 a 33 anos de idade, e se considerarmos também a faixa de 18 a 25 anos, esse percentual sobe para 71%.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
Masculino	09	43%
Feminino	12	57%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 06 – Sexo

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 06 nos mostra que a distribuição entre homens e mulheres dentro da Gecex está distribuída de maneira equilibrada.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Ensino Médio</b>	00	0%
<b>Superior Incompleto</b>	04	19%
<b>Superior Completo</b>	13	62%
<b>Mestrado/Doutorado</b>	04	19%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 07 - Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

Podemos perceber através do quadro 07, que a maioria (62%) dos funcionários da Gecex possui nível superior completo.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Solteiro (a)</b>	12	57%
<b>Casado (a)</b>	07	33%
<b>União Estável</b>	01	05%
<b>Viúvo (a)</b>	01	05%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 08 – Estado Civil

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

No quadro 08 podemos ver que a maioria (57%) dos funcionários da Gecex ainda não constituiu família própria.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Menos de 02 anos</b>	02	10%
<b>Entre 02 e 05 anos</b>	11	52%
<b>Entre 06 e 10 anos</b>	04	19%
<b>Mais de 10 anos</b>	04	19%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 09 – Tempo de Banco

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 09 mostra que a maioria (81%) dos funcionários que foram público alvo deste estudo de caso, estão trabalhando a menos de 10 anos no Banco do Brasil.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Menos de 01 ano</b>	13	62%
<b>Entre 01 e 02 anos</b>	03	14%
<b>Entre 03 e 05 anos</b>	03	14%
<b>Mais de 05 anos</b>	02	10%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 10 – Tempo de Gecex Brasília

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 10 mostra que 61% dos funcionários da Gecex Brasília estão trabalhando a menos de 01 ano dentro da Gecex.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Discordo totalmente</b>	01	05%
<b>Discordo parcialmente</b>	05	24%
<b>Concordo parcialmente</b>	12	57%
<b>Concordo totalmente</b>	03	14%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 11 – O programa GDC como oportunidade de crescimento

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

Este quadro mostra que 71% dos funcionários concordam parcial ou totalmente, que o programa GDC é uma ferramenta para desenvolver suas competências

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Discordo totalmente</b>	04	19%
<b>Discordo parcialmente</b>	06	29%
<b>Concordo parcialmente</b>	09	43%
<b>Concordo totalmente</b>	02	10%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 12 – O programa GDC como obrigação

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 12 demonstra que a diferença entre os funcionários que concordam (53%) e os que não concordam (48%) que a participação no programa GDC é apenas uma obrigação, é de 05%.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Discordo totalmente</b>	06	29%
<b>Discordo parcialmente</b>	02	10%
<b>Concordo parcialmente</b>	12	57%
<b>Concordo totalmente</b>	01	05%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 13 – Sobre o treinamento recebido

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro13 mostra que apenas 05% dos funcionários concordam totalmente que receberam treinamento adequado para participação no programa GDC.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Discordo totalmente</b>	07	33%
<b>Discordo parcialmente</b>	05	24%
<b>Concordo parcialmente</b>	08	38%
<b>Concordo totalmente</b>	01	05%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 14 – Tempo disponível

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

No quadro 14 podemos ver que 57% dos funcionários dizem não possuir tempo suficiente para acompanhar de maneira satisfatória todas as etapas do programa GDC.

<b>Alternativas</b>	<b>Freqüências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Discordo totalmente</b>	01	05%
<b>Discordo parcialmente</b>	00	00%
<b>Concordo parcialmente</b>	08	38%
<b>Concordo plenamente</b>	12	57%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 15 – Atribuição de conceitos

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 15 nos mostra que a maioria (95%) dos funcionários afirmou que procura avaliar de maneira justa e correta, seus pares, superiores ou subordinados.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Discordo totalmente</b>	04	19%
<b>Discordo parcialmente</b>	06	29%
<b>Concordo parcialmente</b>	09	43%
<b>Concordo totalmente</b>	02	10%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 16 – Análise das questões

Fonte: Tabulação do questionário aplicado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 16 nos mostra que há uma divisão, entre os funcionários que analisam (48%) e os que não analisam (53%) detalhadamente as questões do GDC na hora da atribuição dos conceitos.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Discordo totalmente</b>	04	19%
<b>Discordo parcialmente</b>	02	10%
<b>Concordo parcialmente</b>	09	43%
<b>Concordo totalmente</b>	06	29%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 17 – Necessidade de justificar os conceitos

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 17 demonstra que a maioria (72%) dos funcionários prefere atribuir conceitos intermediários, tendo em vista que os conceitos mínimos e máximos precisam ser justificados.

Alternativas	Freqüências	Porcentagem
<b>Do meu superior</b>	13	50%
<b>Dos meus pares</b>	05	19%
<b>Dos meus subordinados</b>	02	08%
<b>De nenhuma das partes</b>	06	23%
<b>Total</b>	26	100%

Quadro 18 – Recebendo Feedback

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

No quadro 18 podemos ver que apenas 23% dos funcionários disseram que não costumam receber nenhum tipo de feedback durante o processo de avaliação.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Discordo totalmente</b>	03	14%
<b>Discordo parcialmente</b>	05	24%
<b>Concordo parcialmente</b>	08	38%
<b>Concordo totalmente</b>	05	24%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 19 – Confiança nos avaliadores

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 19 mostra que 62% dos funcionários confiam na capacidade das pessoas que são seus avaliadores, de fornecer uma avaliação justa e correta.

<b>Alternativas</b>	<b>Frequências</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Discordo totalmente</b>	01	05%
<b>Discordo parcialmente</b>	03	14%
<b>Concordo parcialmente</b>	07	33%
<b>Concordo totalmente</b>	10	48%
<b>Total</b>	21	100%

Quadro 20 – Análise do desempenho

Fonte: Elaborado pelo aluno Jairo Luiz Grohe

O quadro 20 mostra que a maioria (81%) dos funcionários afirma que após o período de avaliação, faz uma análise de seu desempenho, em busca de aprimoramento nas áreas necessárias.

## 5 DISCUSSÃO TEÓRICA

O questionário utilizado para o estudo de caso foi dividido em duas partes, a primeira, compostas das questões de 01 a 06, busca traçar um perfil dos funcionários da Gecex Brasília. Através da análise das respostas obtidas, é possível chegar as seguintes conclusões: a maioria (71%) dos funcionários da Gecex está situada na faixa entre 18 e 33 anos; a distribuição entre homens (43%) e mulheres (57%) está equilibrada; a maioria (62%) dos funcionários possui curso superior completo; em relação ao estado civil a maioria (57%) dos funcionários declarou-se solteiro (a);

As duas últimas questões desta parte do questionário estavam relacionadas ao tempo em que a pessoa trabalha no Banco do Brasil e na Gecex Brasília, analisando os dados obtidos que mostram que 81% dos funcionários estão no banco a menos de 10 anos e 62% dos funcionários estão na Gecex a menos de um ano podemos perceber que a equipe da Gecex sofreu uma profunda reformulação, o que pode de certa maneira influenciar no modo como as pessoas estão envolvidas e comprometidas com o programa de Gestão de Desempenho por Competências.

Essa influência é explicada pelo fato de a equipe da Gecex Brasília ser uma equipe totalmente reformulada, segundo dados levantados pelo questionário 62% dos funcionários possuem menos de 05 anos como funcionários do Banco, e no caso da Gecex Brasília 62% dos funcionários estão na agência a menos de 01 ano, sendo que a maioria desses funcionários não trabalhava na área de comércio exterior. Em razão disso, a aprendizagem sobre o Programa de Gestão de Desempenho acaba ficando em segundo plano, pois o aprendizado das tarefas relativas a cada função precisa ser priorizado.

A segunda parte do questionário trata especificamente do programa de Gestão de Desempenho por Competências, e as respostas obtidas trazem os seguintes resultados; embora a maioria (71%) dos funcionários visualize no programa GDC uma oportunidade de desenvolvimento, existe uma divisão entre as pessoas que consideram (53%), e as pessoas que não consideram (48%) que o programa é algo obrigatório, do qual elas participam para não sofrerem nenhum tipo de punição. Com isso chega-se a conclusão de que os funcionários do banco ainda não estão completamente conscientes da importância e dos objetivos do programa, ou seja,



eles não conseguem visualizar os benefícios que podem ser obtidos com a participação no programa.

Conforme descrito na página 15 deste trabalho, Chiavenato descreve que fazer com que os funcionários saibam o que a organização valoriza em um funcionário, fazer com que ele saiba quais as expectativas de seu superior em relação à ele são itens fundamentais para que o programa apresente os resultados esperados pela organização.

Em relação ao treinamento recebido apenas 05% dos funcionários consideram o treinamento recebido como adequado para que eles possam conhecer todas as etapas. Um dos principais fatores para que a implantação de um programa de gestão de desempenho apresente os resultados esperados pela organização, é o oferecimento de um treinamento adequado aos funcionários.

Quanto ao tempo disponível para seguir todas as etapas, 57% dos funcionários disseram não possuir tempo suficiente para a correta realização de todas as etapas. Analisando as respostas chega-se a conclusão de que o Banco não oferece a estrutura necessária para uma correta participação dos funcionários no programa. Manter uma estrutura adequada para que o funcionário possa participar do programa é um dos pilares básicos de um sistema de avaliação de desempenho.

Existe uma divisão entre os funcionários, na pergunta sobre a maneira como cada um avalia as questões do programa, na hora da atribuição dos conceitos, 48% dos funcionários dizem analisar detalhadamente as questões, enquanto 53% dizem responder as questões sem fazer uma análise detalhada. Em contrapartida, 95% dos funcionários afirmaram que procuram atribuir conceitos de maneira justa e correta a seus avaliados. Na hora da atribuição dos conceitos pode-se concluir que existe ainda uma enorme subjetividade, tendo em vista que 53% dos funcionários não analisam detalhadamente as questões. Um dos benefícios de um programa de avaliação de desempenho baseado em múltiplas fontes é diminuir ao máximo o nível de subjetividade na hora da atribuição de conceitos, conforme descrito por Chiavenato na página 15 deste trabalho.

Ainda em relação a atribuição de conceitos, 72% dos funcionários concordam que o fato de precisar justificar conceitos mínimos e máximos, têm influência na

atribuição dos conceitos, e que eles preferem atribuir conceitos intermediários, que não necessitam de justificativa. O fato dos funcionários serem obrigados a justificar a atribuição de conceitos mínimos e máximos, faz com que a maior parte dos conceitos atribuídos sejam intermediários, o que acaba comprometendo o resultado final da avaliação. Conforme descrito na página 21, Waldman diz que a falta de posicionamento é um dos principais erros cometidos pelos emissores de feedback.

Um dado importante e positivo apresentado pela análise das respostas é o fato de 77% dos funcionários afirmar que recebem feedback de suas fontes avaliadoras, tendo em vista que o feedback é uma dos pilares mais importantes de um programa de avaliação de desempenho com múltiplas fontes; outro fator importante em um programa de avaliação de desempenho é a confiança que o participante possui na capacidade de suas fontes avaliadores, nesse ponto, 62% dos funcionários afirmaram que confiam em seus avaliadores. A confiança na capacidade dos avaliadores é um ponto fundamental do programa, conforme descrito por Dalton e Hollenbeck na página 22 deste trabalho.

Um terceiro ponto importante é a análise dos resultados da avaliação e a busca por aprimoramento, coisa que 81% dos funcionários afirmaram fazer após o encerramento do período avaliatório. Esse aprimoramento ocorre com mais facilidade quando o programa de gestão de desempenho está integrado ao sistema de gestão de pessoas, conforme destacado por Ulrich na página 22 deste trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Com o passar dos anos, os sistemas e programas de avaliação de desempenho utilizados pelas empresas para medir o desempenho e as competências de seus funcionários foram se tornando cada vez mais complexos, o que exige de todas as partes envolvidas, esforço e dedicação cada vez maiores, para que os resultados alcançados ao final de cada período avaliatório seja próximo ao idealizado pela organização no momento da criação do programa.

Após a análise do estudo de caso realizado na Gecex Brasília, que buscou analisar o nível de envolvimento e interesse dos funcionários da Gecex Brasília com o programa de Gestão de Desempenho por Competências implantado pelo Banco do Brasil, chega-se a algumas conclusões.

Apesar da maioria dos funcionários perceberem no programa GDC uma oportunidade de desenvolvimento profissional, a falta de tempo e treinamento adequado são fatores relevantes para que os funcionários demonstrem baixo envolvimento e interesse pelo programa, fato que pode ser confirmado pelo percentual de funcionários que participam do programa por obrigação. Outros fatores relevantes são a renovação de quase toda a equipe da Gecex no ano de 2007, por ser uma equipe ainda em formação, a maioria do tempo que cada funcionário dispõe, precisa ser investido no aprendizado das tarefas inerentes à sua função.

Um programa de Gestão de Desempenho por múltiplas fontes têm como pontos fundamentais, o *feedback*, a confiança nos avaliadores e a motivação para a busca de aprimoramentos, e através do estudo de caso ficou demonstrado que esses fundamentos estão presentes no processo de avaliação dentro da Gecex Brasília.

Após a análise dos fatos apresentados, pode-se concluir que o programa de Gestão de Desempenho por Competências não apresenta os resultados esperados, mas com algumas ações corretivas, como desenvolver um treinamento mais completo, os resultados não devem demorar a aparecer.

## 6 REFERÊNCIAS

Bittencourt, Claudia e Barbosa, Allan Claudius Queiroz. **Gestão Contemporânea de Pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. Cap. 12, p. 238-269.

Banco do Brasil. **Gestão de desempenho por competências: curso auto-instrucional**. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2005.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 9, p. 257-289.

Dutra, Joel Souza. **Competências – Conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Lakatos, Eva Maria e Marconi, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004. Cap. 2 p.45.

Lucena, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

Marques, Fernanda. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências**. Disponível em <<https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/dwn/MaterialApoioRedeAbertaNovaGDP.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2008.

Reis, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003

Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 08. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005. Cap. 15, p. 231-239.

Vroom, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 163-251.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CAMPO

### Parte I – Perfil

#### 1– Faixa etária

- a) ☐ 18 a 25 anos
- b) ☐ 26 a 33 anos
- c) ☐ 34 a 41 anos
- d) ☐ 42 anos ou mais

#### 2 – Sexo

- a) ☐ Masculino
- b) ☐ Feminino

#### 3 – Escolaridade

- a) ☐ Ensino médio
- b) ☐ Superior incompleto
- c) ☐ Superior completo
- d) ☐ Mestrado/doutorado

#### 4 – Estado Civil

- a) ☐ Solteiro(a)
- b) ☐ Casado(a)
- c) ☐ União estável

#### 5 – Tempo de banco

- a) ☐ Menos de 02 anos
- b) ☐ Entre 03 e 05 anos
- c) ☐ Entre 06 e 10 anos
- d) ☐ Mais de 10 anos
- e) ☐

#### 6 – Tempo de Gecex Brasília

- a) ☐ Menos de 01 ano
- b) ☐ Entre 01 e 02 anos
- c) ☐ Entre 02 e 05 anos
- d) ☐ Mais de 05 anos

**Parte II – Sobre o Programa de Gestão de Desempenho por Competências (GDC)**

7 – Considero o programa de Gestão de Desempenho por Competências como uma ótima oportunidade de avaliar meu desempenho e desenvolver minhas habilidades. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

8 – Considero o programa de Gestão de Desempenho por competências como algo obrigatório, do qual devo participar para não sofrer nenhuma punição. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

9 – Recebi treinamento adequado para participar do programa e conheço todas as suas etapas. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

10 – Durante o período avaliatório possuo tempo suficiente para acompanhar de maneira satisfatória todas as etapas do processo (planejamento, acompanhamento e encerramento). (assinale apenas uma alternativa).

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

11 – Durante o período de atribuição de conceitos, quando estou avaliando meus pares, subordinados ou superiores, analiso todas as questões e procuro ser o mais justo possível na atribuição dos conceitos. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Nunca
- b) ☐ Algumas vezes
- c) ☐ Sempre

12 – De acordo com as normas do programa, deve-se atribuir às pessoas que estão sendo avaliadas, conceitos entre 01 e 05, sendo que o conceito mínimo (01) e o máximo (05) devem ser justificados. O fato de ter de justificar os conceitos mínimos e máximos influencia na hora de fazer a avaliação, acho mais rápido e prático atribuir apenas conceitos intermediários, que não necessitam de justificativas. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

13 – O processo de feedback é um dos pontos fundamentais do programa de avaliação, durante o período de avaliação, costumo receber feedback: (assinale quantas alternativas forem necessárias)

- a) ☐ do meu superior
- b) ☐ dos meus pares
- c) ☐ dos meus subordinados
- d) ☐ de nenhuma das partes

14 – Tenho certeza de que as pessoas que avaliam meu desempenho (superiores e colegas) possuem plena capacidade para fazer uma avaliação justa e correta. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

15 – Ao final do período de avaliação, costumo analisar os conceitos e feedbacks que recebi, com o objetivo de aprimorar meu desempenho. (assinale apenas uma alternativa)

- a) ☐ Discordo totalmente
- b) ☐ Discordo parcialmente
- c) ☐ Concordo parcialmente
- d) ☐ Concordo totalmente

## ANEXO A – CRONOGRAMA DAS ETAPAS

Quadro com o cronograma de cada etapa do Programa de Gestão de Desempenho por competências:

Gestão Desempenho por Competências		
----- Consultar Cronograma -----		
Período Avaliatório .....	De 01 / 01 / 2008 até 30 / 06 / 2008	
Nome .....	2008/1	
Seleção da Equipe .....	De 01 / 01 / 2008 até 15 / 02 / 2008	
Atribuição de Perfil .....	De 01 / 01 / 2008 até 31 / 03 / 2008	
Acordo de Equipe .....	De 01 / 01 / 2008 até 29 / 02 / 2008	
Competências não requeridas :	De 01 / 01 / 2008 até 31 / 03 / 2008	
Funcionário não avaliável ...:	De 01 / 01 / 2008 até 31 / 03 / 2008	
Atribuição de Conceitos ....:	De 01 / 04 / 2008 até	
para Subordinado :	20 / 06 / 2008	
para Auto-avaliacao :	30 / 05 / 2008	
para Pares :	06 / 06 / 2008	
para Superior :	13 / 06 / 2008	
Elaboração do PDC .....	De 01 / 07 / 2008 até 15 / 08 / 2008	
Ciente no PDC .....	De 01 / 07 / 2008 até 29 / 08 / 2008	

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – Aplicativo GDP



## ANEXO B – PLACAR DE DESEMPENHO

Quadro onde o funcionário pode consultar os resultados de sua avaliação de desempenho:

----- Placar de Desempenho -----GDP 2007/2									
Funcionário...:									
Dependência...: 1608 - GECEX BRASILIA									
-----									
Perspectiva	Competências			Metas			Adição		
	CMP	Peso	Pont.	CMP	Peso	Pont.	Dedução		
-----									
Financeira	4,08	32	130,56	5,00	33	165,00			
Clientes	4,27	7	29,89	4,58	8	36,64			
Comportamento Organizacional	4,16	2	8,32	5,00	3	15,00	10		
Processos Internos	4,21	5	21,05	5,00	5	25,00			
Sociedade	4,00	5	20,00						
-----									
Total							461,46		
-----									
Placar final							461,46		
-----									
_ Detalha placar				_ Conceitos por fonte de avaliação					

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – Aplicativo GDP

## ANEXO C – CONCEITOS RECEBIDOS

Quadro onde o funcionário pode consultar os conceitos que recebeu dos seus superiores, pares, subordinados e da auto-avaliação.

----- Placar Desempenho Profissional - Funcionário ----- GDP 2007/2								
Funcionário:								
Dependência: 1608 - GECEX BRASILIA								
-----								
		Competências						
Perspectiva		-----						
		Func		Equipe	Depe	UF	BB	
-----								
_ Financeira		4,08		4,08	4,13	4,11	4,09	
_ Clientes		4,27		4,27	4,23	4,19	4,12	
_ Comportamento Organizacional		4,16		4,16	4,21	4,18	4,14	
_ Processos Internos		4,21		4,21	4,18	4,11	4,08	
_ Sociedade		4,00		4,00	4,07	4,05	4,03	
-----								
_ Resumo Períodos Anteriores		_ Índice Comparativo						
_ Anotações Recebidas		_ Gráfico						

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – Aplicativo GDP

## ANEXO D – MODELO DE QUESTIONÁRIO NÍVEL GERENCIAL

### Competências Fundamentais

Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações do Banco \_ (+)

Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia \_ (+)

Demonstra iniciativa para solucionar problemas e aprender continuamente \_ (+)

Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação \_ (+)

Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo \_ (+)

Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor \_ (+)

Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e implementa ações adequadas \_ (+)

Opera sistemas e aplicativos de Informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços \_ (+)

Organiza suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho \_ (+)

Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco \_ (+)

### Competências Gerenciais

Estimula a participação dos funcionários nas decisões da equipe, incentivando o diálogo, a troca de idéias e o compartilhamento de conhecimentos \_ (+)

Mobiliza os esforços das pessoas para propósitos comuns, estimulando o comprometimento com as estratégias, os resultados e os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco \_ (+)

Orienta a atuação da equipe, fornecendo as informações necessárias para a realização do trabalho e comunicando suas expectativas sobre o desempenho das pessoas \_ (+)

Promove o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, valorizando suas competências e oferecendo oportunidades de capacitação e feedback frequente \_ (+)

Adota medidas preventivas e corretivas para a melhoria contínua da saúde e qualidade de vida de sua equipe \_ (+)

### Competências Específicas

Analisa corretamente documentos recebidos e conduz as operações de cambio, de acordo com as normas vigentes e as cláusulas pactuadas com o cliente \_ (+)

Analisa corretamente os documentos recebidos e presta assessoria técnica ao cliente sobre os serviços de comercio exterior, de acordo com as normas internas e externas \_ (+)

Adota medidas para regularização de divergências de conciliação contábil e/ou cambial, de forma ágil e correta, a fim de evitar prejuízos financeiros para o Banco \_ (+)

Identifica corretamente o fluxo de pagamentos no exterior, a fim de atender os interesses do cliente e viabilizar transferências financeiras \_ (+)

Precifica as taxas de cambio ou o deságio com agilidade, considerando as orientações do Banco, os riscos envolvidos, as características do cliente e o retorno financeiro \_ (+)

Implementa plano de ação observando o Acordo de trabalho e/ou PGNI, para cumprimento das metas propostas para a sua dependência \_ (+)

Promove produtos e serviços de comercio exterior, representando o Banco em diversos fóruns, para atender as necessidades do mercado e do Governo \_ (+)

Articula-se com áreas internas e externas, implementando ações para alavancar negócios e/ou solucionar problemas \_ (+)

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – Aplicativo GDP

## ANEXO E – MODELO DE QUESTIONÁRIO NÍVEL OPERACIONAL

### Competências Fundamentais

Presta atendimento com cortesia e agilidade, considerando as expectativas do cliente (interno e externo) e as orientações do Banco \_ (+)

Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia \_ (+)

Demonstra iniciativa para solucionar problemas e aprender continuamente \_ (+)

Demonstra conhecimento dos produtos e serviços relacionados à estratégia de sua área de atuação \_ (+)

Identifica e aproveita oportunidades para o Banco, analisando o ambiente interno e o externo \_ (+)

Comunica-se (por escrito e oralmente) de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor \_ (+)

Identifica riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade e programa ações adequadas \_ (+)

Opera sistemas e aplicativos de Informática para realizar com agilidade e qualidade seus serviços \_ (+)

Organiza suas atividades para realizá-las no tempo previsto, possibilitando a continuidade do processo de trabalho \_ (+)

Direciona suas ações, levando em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos e os princípios de responsabilidade socioambiental adotados pelo Banco \_ (+)

### Competências Específicas

Analisa corretamente documentos recebidos e conduz as operações de câmbio, de acordo com as normas vigentes e as cláusulas pactuadas com o cliente \_ (+)

Analisa corretamente os documentos recebidos e presta assessoria técnica ao cliente sobre os serviços de comércio exterior, de acordo com as normas internas e externas \_ (+)

Adota medidas para regularização de divergências de conciliação contábil e/ou cambial, de forma ágil e correta, a fim de evitar prejuízos financeiros para o Banco \_ (+)

Identifica corretamente o fluxo de pagamentos no exterior, a fim de atender os interesses do cliente e viabilizar transferências financeiras \_ (+)

Precifica as taxas de câmbio ou o deságio com agilidade, considerando as orientações do Banco, os riscos envolvidos, as características do cliente e o retorno financeiro \_ (+)

Implementa plano de ação observando o Acordo de trabalho e/ou PGNI, para cumprimento das metas propostas para a sua dependência \_ (+)

Promove produtos e serviços de comércio exterior, representando o Banco em diversos fóruns, para atender as necessidades do mercado e do Governo \_ (+)

Articula-se com áreas internas e externas, implementando ações para alavancar negócios e/ou solucionar problemas \_ (+)

Fonte: SISBB (Sistema de Informações do Banco do Brasil) – Aplicativo GDP